



**UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR**

**MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**“REORGANIZACIÓN EN LA GESTIÓN LABORAL”**

**(PROPUESTA PARA LA SUB-GERENCIA DE RRHH DE LA DIRECCIÓN  
NACIONAL DE VIALIDAD)**



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

**MAESTRANDO:** Juana Viviana Tellez.

**TUTOR:** Lic. Genoveva Medina

**-2008-**

## ÍNDICE

Agradecimiento

Introducción

### CAPITULO 1

Reseña Histórica	5
Misión	10
Política de Gestión 2003 a la Actualidad	11
Política de los RRHH	11
Política de Selección del Personal	13
Factores que Influyen en el Trabajo	13
Definición – Estructura	13
Burocracia	14
Formación	14
Capacitación	14
Desarrollo	16
Diferencia entre Desarrollo y Capacitación	16
Ley	17
Decreto	17
Convenio	18
Algunos Teóricos	19
Referentes	23

### CAPITULO 2

Encuesta y Entrevista	26
Resultados	26
Entrevista	34
Personal Permanente	36
	126

Personal no Permanente	39
Pasantes	40
Estructura	41
Tipo de Estructura	41
Estructura de la Sub-Gerencia	42
Elementos de la Estructura	44
Organigrama Resumido de la Repartición	45
Organización en Cinco	46
Horas de Trabajo	47
Acciones en la Sub-Gerencia de Recursos	
Humanos	48
Sector Mesa de Entrada	50
División Régimen Laboral	52
Sección Haberes	53
Sección Asistencia	54
Sección Movimiento, Regímenes y	
Reglamentaciones	55
División Medicina Laboral	56
Sección Control e informe	58
Sección Higiene y Seguridad Laboral	59
División Registro General y Legajos	60
Sección Certificaciones	62
Sección Legajos	63
Sección Previsional	64
Sección Base de Datos y Sistematización	65
División Capacitación	65
Análisis Organizacional de la Sub-Gerencia	
de RRHH	66
Mecanismo Coordinador	67
Clima Organizacional	70
Cultura Organizacional	72
	127



## CAPITULO 3

Incentivo	74
Motivación	75
Sustento Económico	77
Sindicatos	77
La Ética	78
Las Normas	79
Entorno	80
Perfil	80
Selección del Personal	82
Evaluación del Desempeño	84
Observación en otros Ámbitos	86
Distribución por Jurisdicción	88
Conclusión	89
Propuesta	91
Bibliografía	93
Anexo	97



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

AGRADECIMIENTOS:

A mi familia por el apoyo incondicional.

A mi tutora y

A los que colaboraron en mi tesis.

## INTRODUCCIÓN

La Dirección Nacional de Vialidad es un Organismo descentralizado, cuyo objetivo primario es administrar y controlar la Red Troncal Nacional de Caminos. Este tipo de administración, se da a través del mantenimiento y mejoras en las rutas, con el objeto de garantizar al usuario: seguridad, bienestar en el tránsito y economía en el transporte (Fletes).

La actividad vial Argentina en los últimos años viene desarrollándose en forma más intensa, debido a los grandes cambios que sufre el contexto, esto se observa a través de los distintos aspectos en lo cultural, económico, político, social y tecnológico, en especial éste último debido al crecimiento de la industria automotriz.

Es curioso destacar que no se producen avances paralelos con la misma magnitud en la gestión de los RRHH, siendo los agentes uno de los pilares o la razón de ser de la Dirección Nacional de Vialidad, quien es la encargada en velar, impulsar, sostener en sus integrantes la capacitación, motivación y profesionalización, ya que esto impacta en el desempeño y crecimiento laboral de forma personal como Organizacional.

Para tratar de revertir la brecha antes mencionada, entre el crecimiento de la actividad y no en la gestión de los RRHH, donde hay que partir e impulsar cambios de idea abarcando los temas netamente del personal y tratar de llegar a un equilibrio, compatibilizar las necesidades y la actividad, los que necesitan una respuesta rápida.

Partir de otorgarles, los medios necesarios para mejorar el Gerenciamiento Organizacional de la Sub-Gerencia de RRHH de la Dirección Nacional de Vialidad DNV (siglas que se utilizará de aquí en más), como así también permitir a los agentes un mejor desenvolvimiento y lograr un Desempeño Laboral productivo para éste ámbito, crear condiciones flexibles ante los cambios por los tiempos que corren para el personal.

Tomar como herramienta las distintas teorías, tratando de adaptarlas para el progreso vial tanto a nivel del personal como organizacional. Teorías hay muchas, pero saber distinguir cual es la adecuada para remediar esta situación, como así también están las distintas normativas para ser utilizadas debidamente.

En el presente trabajo, se procederá a observar y realizar un análisis descriptivo para entender y abordar la problemática del personal de la Sub-Gerencia de RRHH, donde se incluye el estudio del medio ambiente en que se encuentra, el clima laboral, la cultura que sostienen, motivación en los distintos aspectos y la capacitación, partiendo de la brecha ya mencionada, como así también detectar las carencias y falencias dentro de éste ámbito si lo hubiera.

Para ello se realizará un relevamiento de campo, entrevista y encuesta al personal, se consultará las documentaciones del ámbito, se analizará descriptivamente, luego con los resultados obtenidos se procederá a efectuar y elaborar la propuesta y mejora, para su posterior puesta en práctica en los trabajadores de dicha área y con tendencia a ser extensiva a toda la DNV, teniendo en cuenta: el área de competencia, rol y alcance. Ésta propuesta deberá estar sujeta a las partidas presupuestarias para su prosecución y obtener el fin buscado.

A través del presente trabajo, se intenta orientar y facilitar la toma de decisión de las autoridades vigentes como así también a las sucesivas gestiones futuras de la Sub-Gerencia RRHH, esto con el objeto de optimizar la actividad vial y la del Personal. Promover y augurar un Desempeño Laboral productivo donde se considere el Aspecto Humano sobre lo Administrativo en ésta área, otorgarle un rol preponderante dentro de la Estructura Organizacional.

Contemplando las normativas legales vigentes entre ellas mencionamos a: Leyes, Decretos, entre ella la más relevante el Convenio Colectivo de Trabajo (CCT) N° 527/03 "E" por el cual se rige el Organismo. Ley de Empleado Público N° 25164, por ultimo la Ley de Contrato de Trabajo juntamente con su interpretación y operatoria por parte de las autoridades y el orden de instancia.

También se tendrá en cuenta el contexto, la historia de la Repartición tomando del pasado para cotejar con el presente y hacer una proyección futura, la estructura organizacional, la dotación del personal y la política que se implementa con relación al mismo, el período de estudio abarcara los años 1995-2006, pero para los diferentes análisis se utilizará etapas reducidas.

Durante el desarrollo del presente trabajo, se intentará responder la siguiente pregunta **¿Cuál es la condición en que se encuentran los agentes frente a su trabajo y como impacta en la gestión de la Sub-Gerencia de RRHH de La Dirección Nacional de Vialidad?** Para ello se tomaran los resultados de los datos relevados según el trabajo de campo.

### **Objetivos**

- Describir el desempeño del trabajador y cómo impacta en su ámbito.
- Identificar las carencias, falencias y debilidades del personal de la Sub-Gerencia de RRHH y cómo éstos se relacionan en los aspectos; económicos, político, psicológicos y sociales.

### **Estructura de la Tesis:**

Este Trabajo se ha estructurado en capítulos los cuales se menciona a continuación:

#### **CAPITULO 1:**

Compuesto por una breve reseña histórica, se analiza los conceptos y marco jurídico, que poseen los Recursos Humanos en el ámbito de la Administración Pública, en su evolución he importancia en el Organismo de la Dirección Nacional de Vialidad (DNV).

#### **CAPITULO 2:**

Se relatará la metodología utilizada para la obtención de datos, entre ellos el trabajo de campo, entrevista, encuestas y observación. Fuentes primaria y secundaria.



### **CAPITULO 3:**

Se menciona las distintas referencias que ayudará a la justificación y entendimiento del trabajo de campo.

En último lugar, se expondrán las conclusiones obtenidas del trabajo y la propuesta.



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

## CAPITULO 1

### 1.1 Reseña Histórica

*La Dirección Nacional de Vialidad (DNV), dependiente del Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios a través del (Decreto N° 1142/03) cuyo contralor a cargo de la Secretaría de Obras Públicas. Es un Organismo con característica Descentralizado, que tienen por objetivo proveer al crecimiento equitativo de la economía nacional como al progreso y al bienestar de las provincias. Para su creación se sirvió de:*

- Un acto legislativo.
- Tienen régimen jurídico propio, que le otorga ese acto legislativo.
- Tienen órganos de dirección, administración y representación.
- Cuenta con una estructura administrativa interna.
- Cuenta con patrimonio compuesto por donaciones, expropiaciones entre otros.

La historia vial Argentina está enmarcada por una serie de normas jurídicas específicas y una fuerte influencia política gubernamental, que han cambiado sustancialmente las condiciones del sistema vial argentino, entre ellas la administración de los fondos públicos destinados al mantenimiento, rehabilitación, mejoramiento y ampliación de la Red Nacional de Caminos.

Desde la difusión del uso del automóvil, hasta la sanción de la Ley Nacional para la creación de Vialidad (Ley N° 11.658), que abarca los períodos 1915 al año 1932, en la misma época se establecía la ayuda Federal para la construcción de caminos provinciales.

La primera etapa Vial estuvo caracterizada por dos aspectos; falta de continuidad en la acción vial y la ausencia de una planificación con criterio de red nacional. Para la construcción de los caminos se contó fundamentalmente con la obligada contribución de fondos por parte de las empresas ferroviarias (3% del producto líquido de sus ramales), que entonces tenían el monopolio del transporte para grandes recorridos,

fijada por la Ley Mitre (Ley N° 5.315) Si bien esta ley contribuyó a la construcción de caminos ligados a la zona de influencia de las líneas férreas, sentó las bases de un sistema que a largo plazo creó competencia en el transporte, afectando a su desarrollo armónico.

Las deficiencias señaladas fueron subsanadas con la sanción de la Ley N° 11.658 por la cual se crea un Sistema Troncal de Caminos Nacionales. Asimismo, se le otorgan Fondos Nacionales, un fondo específico conformado por un monto fijo adicionado al valor de venta de cada litro de combustible, a la Dirección Nacional de Vialidad, ente autárquico encargado de proyectar, construir y conservar aquella red. Otro suceso importante que también marco ésta ley fue, cambiar su nombre de "Dirección General de Vialidad" por la de "Dirección Nacional de Vialidad" en el año 1.932.

El crecimiento de la red nacional pavimentada en el respectivo año se vio afectado con el transcurso del tiempo por un efecto imprevisible al momento de la sanción de la Ley N° 11.658, fue el inflacionario. Este erosionó los fondos específicos para contrarrestar esto se dicta el Decreto Ley N° 505/58 (Ley Nacional de Vialidad) que modifica la forma de constituir dichos fondos, fijando un porcentaje del 35% sobre el precio de venta al público de los combustibles.

Luego en el período siguiente, la Dirección Nacional de Vialidad (**DNV**) siglas que se usaran de aquí en adelante, se destaca por la creación del **Kilómetro Cero** (Km.0) que esta representado por un monolito en plaza congreso, éste fue inaugurado 5 de octubre del año 1.935 con la presencia de las distintas autoridades del momento a nivel Nacional y por la DNV en ese momento a cargo del Ingeniero Justiniano Allende Posse.

Seguidamente se eleva el proyecto de numeración de los caminos Nacionales, la Dirección Técnica se encontraba a cargo por el señor Sánchez de Bustamante, y los constructores fueron los Ingenieros Juan A. Valle, Nicanor Alurralde y Carlos E. Meaurio respectivamente.

Es allí, donde se toma como centro la Capital Federal y se procede a dar el número 1 (uno) al camino que une la Capital Federal de la República Argentina con la Provincia de Buenos Aires. Según lo establecido por la ley el Organismo cumple con su rol de numerar las Rutas Nacionales, para ello se aplicó y adaptó una metodología mundialmente reconocida.

En el año 1960 se sancionó la Ley N° 15.274 creando el Fondo Nacional Complementario de Vialidad constituido por impuestos a las cubiertas. El Artículo N° 1° ordenaba construir y/o reconstruir 15.000 Km, de caminos de la Red Troncal Nacional.

Luego con la ley 17.520/67 el Poder Ejecutivo establece el otorgamiento de las concesiones de obras públicas a sociedades privadas o mixtas, entes públicos para su construcción, conservación, explotación mediante el cobro de peajes, esta fueron las primeras concesiones en el país.

También, se destacó la continuación e implementación de las dos leyes mencionadas precedentemente hasta la sanción de la Ley de Emergencia Económica N° 23.697 (modificatoria de la Ley N° 17520), el lanzamiento de la Concesión de Corredores Viales, en 1990, hasta la implementación del Plan Federal de Infraestructura, en el año 1999.

En el año 1990 se eliminaron los fondos específicos para infraestructura vial, a través de la Ley de Emergencia Económica, pasando la Dirección Nacional de Vialidad a recibir asignaciones de créditos a través del Presupuesto Anual General de la Nación, conservando su carácter de Ente descentralizado.

Mediante el régimen de Concesión de Obras Públicas (Ley N° 17.520), se decidió la creación de 9.000 Km de rutas de la Red Troncal Nacional. Pero en la etapa de los años 1993 a 1999, se produce la disminución en el Presupuesto y disponibilidad real de fondos, desencadenando en una fuerte deuda por parte de la DNV para hacer frente a los compromisos contraídos.

Estos últimos acontecimientos marcaron el comienzo de una nueva etapa, en la Administración de la red Nacional de caminos.

Como comentario final, en diciembre del año 2005, se abre la licitación para un diagnóstico de la situación actual de los recursos humanos de la DNV, financiando por un préstamo del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, se eligió la consultora que hará el diagnóstico pero aun sin realizarse.

El siguiente cuadro representa el ámbito de competencia y dependencia de la DNV según el ministerial.



*Organigrama resumido de la Repartición*



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

## 1.2 Misión

Se toma la misión como la razón de ser y de su existencia organizacional, la que forma parte de la actividad central de la misma.

Dentro de la misión de este Organismo se destaca:

**Promover** una Vialidad Nacional que planifique trazados, obras y operaciones en la Red Troncal Nacional a través de la asignación, supervisión del uso de los recursos, teniendo en cuenta las políticas Nacionales y la programación presupuestaria anual.

**Consolidar** una Vialidad Nacional que planifique globalmente sobre trazados, obras y operaciones en la Red Troncal Nacional; asigne, supervise y audite el uso de recursos, investigue y promueva nuevos desarrollos tecnológicos en materiales, equipos, obras y operaciones en las rutas.

**Ejecutar** las políticas Nacionales en materia de obras y servicios viales como así también la programación presupuestaria anual.

**Ejercer** la propiedad y jurisdicción total sobre la red Troncal Vial Nacional, conservando y mejorando el patrimonio vial.

**Impulsar** la iniciativa y participación provincial, municipal, pymes y privada mediante concesiones por peaje, entre otros.

**Proponer** proyectos de cooperación con las provincias, normas técnicas y legales tendientes a unificar y simplificar la gestión vial.

**Planificar** y programar obras de mejoras en caminos, con fines de vinculación social y económica, con las previsiones correspondientes de protección ambiental.

**Promover** proyectos para caminos de fomento agropecuario, minero, forestal, industrial y turístico.